

На правах рукописи

**СОЛНЦЕ АННА ЭДУАРДОВНА**

**КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА И СБЫТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Специальность 08 00 05 - Экономика и управление народным хозяйством  
маркетинг

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Санкт-Петербург

2007



Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного менеджмента ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет»

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	кандидат экономических наук, доцент Лукашевич Михаил Леонидович
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ	доктор экономических наук, профессор Аренков Игорь Анатольевич  кандидат экономических наук, доцент Тихоненкова Елена Николаевна
ВЕДУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский торгово-экономический институт»

Защита состоится 17 октября 2007 года в 15 часов на заседании Совета Д 212 219 03 по защите докторских и кандидатских диссертаций при ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, ауд. 324

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета по адресу 196084, Санкт-Петербург, Московский пр., 103а

Автореферат разослан 17 сентября 2007 года

Ученый секретарь  
совета по защите докторских  
и кандидатских диссертаций,  
доктор экономических наук, профессор



Е В Будрина

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы** исследования контроллинга маркетинга и сбыта для российских компаний чрезвычайно высока. Специфика трансформирующейся экономики России определяет повышение уровня сложности экономических систем, для эффективного управления которыми требуются подходы, адекватные рыночной экономике и возрастающему уровню конкуренции.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, происходит усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительно развиваются и сменяются технологии, растет диверсификация бизнеса, что требует создания самостоятельной системы поддержки управленческих решений по координации и контролю маркетинговой и сбытовой деятельности предприятия. Роль такой системы на промышленном предприятии выполняет контроллинг маркетинга и сбыта.

Проблема большинства российских предприятий состоит в отсутствии системного подхода к планированию и контролю в сфере маркетинга и сбыта, что не позволяет субъектам рыночной деятельности в полной мере использовать имеющиеся у них возможности для организации эффективной деятельности на рынке. В следствие чего остро встает вопрос о разработке и создании фундаментальной системы организации контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии.

**Состояние изученности проблемы.** Современная концепция контроллинга была разработана в 80-е годы как средство активного предотвращения кризисных ситуаций, приводящих к банкротству. Подтверждение своей значимости и должное внимание контроллинг маркетинга и сбыта получил лишь к концу столетия. Но бурное развитие рыночных отношений и изменение философия ведения бизнеса стимулировали серьезный интерес у исследователей.

Проблемам контроллинга маркетинга и сбыта посвящено большое количество работ за последнее десятилетие в зарубежной литературе, в последние годы появляются работы отечественных авторов, а также в периодических изданиях. Значительный вклад в изучение данной проблемы внесен такими авторами как Аренков И.А., Багиев Г.Л., Баркан Д.И., Божук

С Г , Будрин А Г , Винкельманн П , Дайле А , Котлер Ф , Ламбен Ж -Ж , Лукашевич М Л , Майер Э , Манн Р , Маслова Т Д , Немчин А М , Попков В П , Прайснер А , Рубцов С , Суслов Е Ю , Фалько С , Фольмут Х Й , Хан Д , Хорват П , Швальбе Х и др

Список исследователей далеко неполон, несмотря на это, направление контроллинга маркетинга и сбыта нельзя назвать достаточно изученным. Довольно часто практика в данной сфере опережает теорию, выявляются недостатки и несовершенство используемого инструментария. Недостаточная проработанность вопросов контроллинга маркетинга и сбыта и предопределила формулировку темы настоящей диссертации, цели и задачи исследования.

### **Цели и задачи исследования**

**Целью** диссертационного исследования является совершенствование методов контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие **задачи**

- выявлены сущность и роль контроллинга маркетинга и сбыта на уровне предприятия,
- исследованы существующие научные концепции контроллинга и управления маркетингом и сбытом,
- обоснована необходимость классификации ключевых показателей эффективности и их систематизация, разработана классификация показателей,
- предложена методика разработки и внедрения сбалансированной системы показателей маркетинга и сбыта,
- разработана сбалансированная система показателей маркетинга и сбыта для малых и средних промышленных предприятий,
- определены условия внедрения контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии.

**Предметом исследования** являются процессы контроллинга маркетинга и сбыта на промышленном предприятии.

**Объектом исследования** выступают малые и средние промышленные предприятия

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили разработки ряда зарубежных и российских ученых в областях контроллинга и управления маркетингом, аналитические данные, предоставляемые консалтинговыми агентствами. При анализе использовались данные, предоставленные промышленными предприятиями, информация из открытых источников, статьи в периодических экономических изданиях, опубликованные в сети Интернет, материалы из средств массовой информации

### **Научная новизна и практическая значимость работы**

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в постановке, теоретическом обосновании и практическом решении проблем контроллинга в сфере маркетинга и сбыта

В результате выполненного исследования получены следующие результаты, обладающие научной новизной и являющиеся предметом защиты

Уточнена сущность понятия «контроллинга маркетинга и сбыта», определено его место в системе управления предприятием

2. Предложена классификация показателей маркетинга и сбыта и обосновано применение систем показателей в качестве основного инструмента контроллинга маркетинга и сбыта

Разработана сбалансированная система показателей маркетинга и сбыта, учитывающая специфику малых и средних промышленных предприятий,

Предложена методика разработки и внедрения сбалансированной системы показателей маркетинга и сбыта,

Даны рекомендации по внедрению контроллинга маркетинга и сбыта в систему управления на малых и средних промышленных предприятиях

**Практическая значимость** диссертационного исследования состоит в обосновании модели контроллинга маркетинга и сбыта, которая может быть использована для эффективного управления маркетинговой деятельностью на

предприятия с целью повышения рыночной стоимости компании. Теоретические и методические положения данного исследования также могут использоваться в учебном процессе по дисциплинам «Контроллинг», «Маркетинг», и др.

**Апробация выводов и результатов исследования** Основные положения, рекомендации диссертации были доложены и обсуждены на 6-ой научно-практической конференции «Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей» (22, 23 апреля 2003 г.) Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.

**Структура и объем работы** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, шести приложений.

**Во введении** дано обоснование актуальности диссертационного исследования, изложены цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** рассматривается система управления маркетингом и сбыта, сущность контроллинга, концепции контроллинга и место контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии.

**Во второй главе** разработана классификация ключевых показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности, предложена методика разработки и внедрения ССП МС, разработана ССП МС для малых и средних промышленных предприятий.

**В третьей главе** представлено практическое применение разработанной модели на примере малого промышленного предприятия, разработаны рекомендации по внедрению контроллинга маркетинга и сбыта в систему управления предприятием.

**В заключении** излагаются основные выводы и результаты диссертационного исследования.

**Список литературы** включает 114 наименований.

**Публикации** Основные положения диссертации опубликованы в 5 научных работах.

Приложения включают 6 таблиц

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ.

Управление маркетингом и сбытом выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является не просто сбыт и стимулирование продаж, а управление спросом. Управление, определяющее для себя приоритетным направлением эффективное управление маркетингом и сбытом называется ориентированным на рынок. Интеграция маркетинга и сбыта и управления предприятием создает управленческую составляющую эффекта в структуре синергетического эффекта маркетинга. Таким образом, наряду с эффектом от упорядоченного воздействия всех субъектов маркетинговой системы, возникающего в процессе удовлетворения нужд и потребностей потребителя, проявляется дополнительный эффект от создания и упорядочения системы управления маркетингом. Этот эффект выражается в ускоренном достижении целей маркетинга за счет повышения уровня организации, планирования, координации и контроля всех мероприятий, связанных с интенсификацией маркетинговой политики предприятия.

Проанализировав американскую и немецкую концепции контроллинга, следует отметить, что для российских предприятий предпочтительнее использовать немецкую концепцию. Это можно объяснить воздействием нескольких факторов. Во-первых, исторически российская теория и практика управления развивалась в тесном общении с европейской, в первую очередь с немецкой, в части схожести используемой терминологии и методик. Во-вторых, включение бухгалтерского, налогового учета и других дополнительных функций американской модели в систему контроллинга может внести путаницу в данные и существенно усложнить и без того сложный документооборот отечественных предприятий.

Контроллинг маркетинга и сбыта выступает как концептуальная и методическая основа интеграции и координации процесса управления маркетингом, как инструмент формирования и учета будущих обратных связей в системе управления маркетингом. Это означает, что контроллинг маркетинга и сбыта кооперирует взаимодействие всех ресурсов и субъектов процесса для

обеспечения эффективной маркетинговой деятельности, достижения целей маркетинга и соответственно целей фирмы в перспективе

Под контроллингом маркетинга и сбыта автор понимает внедрение и разработку системы планирования, контроля, а также информационной системы в области маркетинга для увеличения эффективности управления, а также интеграцию данных систем между собой и с другими системами

Автором определено особое место контроллинга маркетинга и сбыта в системе управления предприятием, схематично представленном на рис 1

Маркетинг и сбыт является функцией предприятия Управление маркетингом и сбытом представляет собой интегрирующую функцию в системе управления предприятием, контроллинг маркетинга и сбыта является частью контроллинга предприятия и его интеграция происходит через систему показателей, показатели маркетинга и сбыта систематизируются относительно перспектив в сбалансированную систему показателей, на основе которой рассчитываются ключевые показатели эффективности предприятия

<b>Маркетинг и сбыт</b>	<i>Функция предприятия</i>	<b>Предприятие</b>
<b>Управление маркетингом и сбытом</b>	<i>Интегрирующая функция</i>	<b>Управление предприятием</b>
<b>Контроллинг маркетинга и сбыта</b>	<i>Интеграция через систему показателей</i>	<b>Контроллинг предприятия</b>
<b>Показатели маркетинга и сбыта</b>	<i>Сбалансированная система показателей</i>	<b>KPI предприятия</b>

Рис 1 Место контроллинга маркетинга и сбыта в системе управления предприятием

Путем совмещения функций предприятия и функций управления в единой таблице диссертант предлагает выявить функции контроллинга маркетинга и сбыта и дает определение каждой их них (рис 2)

На основе таблицы мы определили функции контроллинга маркетинга и сбыта такие как планирование, анализ, учет, мониторинг, контроль и информационное обеспечение



Для современных российских предприятий характерно глубокое отставание в развитии контроллинга и контроллинга маркетинга и сбыта в частности. Контроллинг маркетинга и сбыта ближайшего будущего должен быть направлен в сторону основных источников эффективности - разработки новых продуктов, технологий и методов организации в сфере маркетинга и сбыта. Для этого необходимо использовать новые эффективные инструменты, которые помогут планировать, организовывать и контролировать эффективность маркетинговой и сбытовой деятельности и на основе полученных данных выискивать новые скрытые потенциалы предприятия, разрабатывать и внедрять новые технологии, завоевывать новые рынки.

По мнению диссертанта, эффективный контроллинг маркетинга и сбыта невозможен без адекватных современных инструментов контроллинга. Одним из таких инструментов, способствующему достижению обозначенных стратегических целей является сбалансированная система показателей, разрабатываемая для одной функциональной сферы – маркетинга и сбыта, преобразующая стратегию маркетинговой и сбытовой политики в конкретные цели и мероприятия.

В связи с этим автором разработана и предложена методика формирования системы ключевых показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности (рис 3), состоящей из трех этапов – определение требований к системе показателей, классификация показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности и определение факторов, влияющих на отбор показателей маркетинговой и сбытовой деятельности.

Диссертантом разработана новая классификация ключевых показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности, которая позволяет проводить анализ эффективности, структуры и сравнительный анализ.

В рамках анализа эффективности рассматриваются показатели, позволяющие количественно измерить результативность и эффективность действий, процессов и функций управления. В структурный анализ попадают показатели, отражающие структуру оборота, заказов, клиентов, продаж. Сравнительный анализ отражает динамику показателей в течение заданного времени, а также сравнение данных показателей со значениями конкурентов.



Рис 2 Место и функции контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии

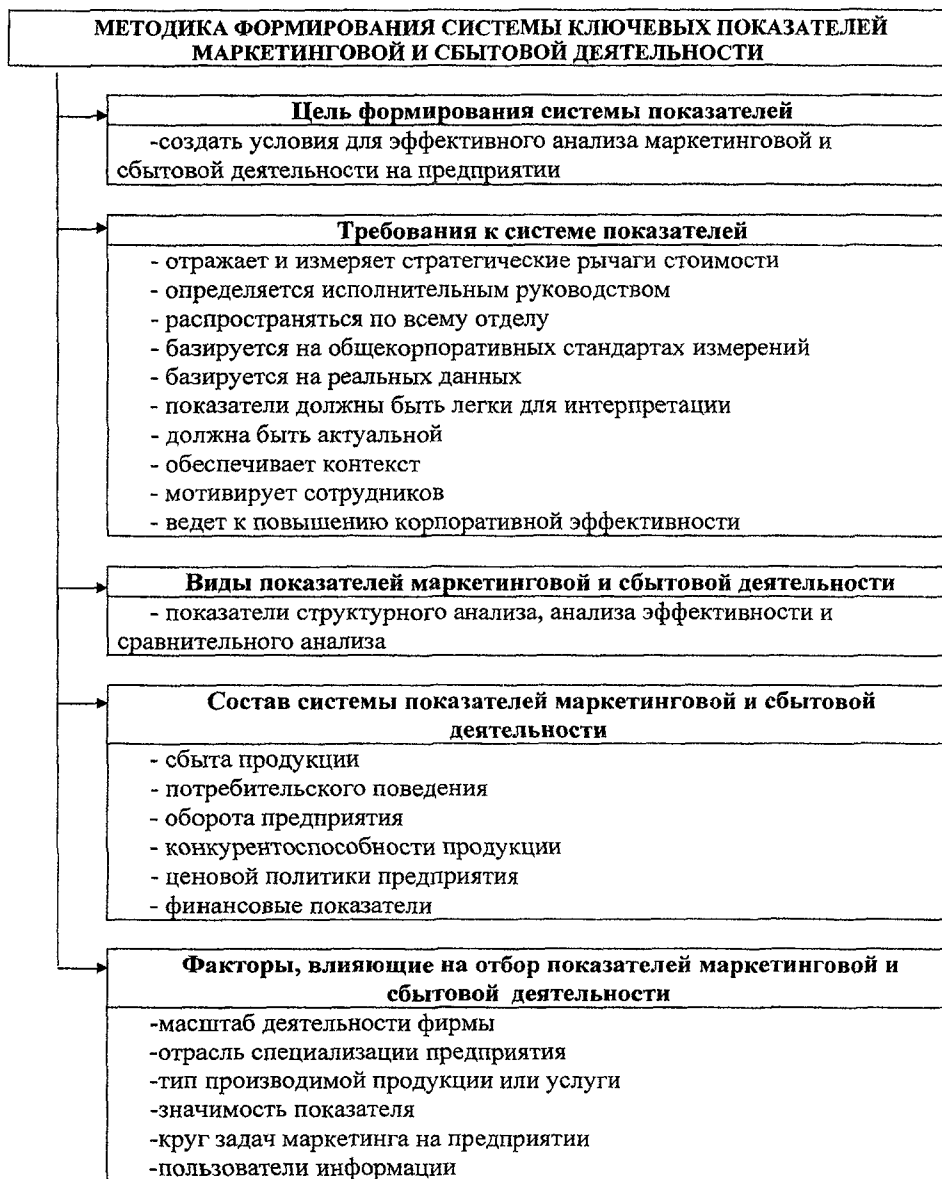


Рис 3 Методика формирования системы ключевых показателей маркетинговой и сбытовой деятельности

В рамках данной классификации все показатели мы подразделяем на группы показателей - показатели сбыта продукции, потребительского поведения, оборота предприятия, конкурентоспособности продукции, ценовой политики и финансовые показатели

Предлагаемая автором классификация показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности схематично представлена на рис 4

ОБЛАСТЬ АНАЛИЗА		
СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ	АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ	СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	Показатели сбыта продукции	
	Показатели потребительского поведения	
	Показатели оборота предприятия	
	Показатели конкурентоспособности продукции	
	Показатели ценовой политики предприятия	
	Финансовые показатели	

Рис 4 Классификация показателей эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности на предприятии

Одной из самых эффективных систем показателей, используемых в стратегическом управлении компанией, является сбалансированная система показателей, основной задачей которой является анализ опережающих и запаздывающих показателей, а также соотношение текущей деятельности компании со стратегическими целями, что позволяет максимально быстро и эффективно реагировать на отклонения от заданного направления развития

В данной работе разрабатывается сбалансированную систему показателей одной функциональной сферы – маркетинга и сбыта, отражающую стратегию маркетинга и сбыта предприятия. Для удобства использования данного термина введем аббревиатуру - ССПМС

Предложенная автором методика разработки и внедрения ССПМС представляет собой четыре последовательных этапа

- 1 Создание организационных условий для внедрения ССП МС,
- 2 Проведение стратегического анализа маркетинговой и сбытовой деятельности,
- 3 Разработка ССП МС,
- 4 Внедрение ССП МС в систему управления

На основе данной методики были разработаны причинно-следственные связи стратегических целей маркетинговой и сбытовой деятельности и на их основе сконструирована универсальная базовая модель сбалансированной системы показателей маркетинга и сбыта. Разработанная модель ССП МС объединяет основные критерии и показатели, которые могут быть использованы для оценки эффективности маркетинговой и сбытовой деятельности на любом предприятии, при этом для более эффективного использования ССП МС критерии и показатели необходимо дорабатывать индивидуально для каждого предприятия, согласно специфики его функционирования с помощью предлагаемой в данной работе методики.

Автором выявлены особенности функционирования малых и средних промышленных предприятий, которые непосредственно формируют особую специфику их маркетинговой и сбытовой деятельности и как следствия – контроллинга маркетинга и сбыта. Разработанная сбалансированная система показателей маркетинга и сбыта для малых и средних промышленных предприятий представлена в табл. 1.

Отсутствие самостоятельных отделов контроллинга, а также специалистов - контроллеров на малых и средних предприятиях служат свидетельством о недооценки роли контроллинга, организации только отдельных его функций и задач, что возникает в следствие недостаточности российского опыта организации контроллинга.

Автором проведен анализ преимуществ и недостатков создания самостоятельной службы контроллинга, что служит основой для принятия решений руководителями малых и средних предприятий.

Интеграцию модели контроллинга маркетинга и сбыта диссертант определяет взаимосвязями с процессами планирования и контроля, бюджетирования и информационной системой. Эффективный контроллинг

маркетинга и сбыта возможен только в том случае, если он на предприятии согласовано функционирует с обозначенными процессами

Автором проведено внедрение разработанной модели контроллинга маркетинга и сбыта в систему управления малым промышленным предприятием отрасли строительных материалов, согласно разработанной методики. На основе полученных результатов для данного предприятия выработаны рекомендации для удержания конкурентных преимуществ и дальнейшего успешного развития.

### **Выводы и предложения.**

1 В диссертации представлены разработанные методы контроллинга маркетинга и сбыта на предприятии, которые могут использоваться предприятиями для совершенствования системы управления.

2 Разработанную сбалансированную систему показателей маркетинга и сбыта целесообразно применять на малых и средних промышленных предприятиях как основной инструмент контроллинга маркетинга и сбыта.

3 Для внедрения сбалансированной системы показателей маркетинга и сбыта следует использовать предложенную методику разработки и внедрения ССП МС с целью эффективной интеграции в систему управления предприятием.

4 При внедрении контроллинга маркетинга и сбыта в систему управления предприятием необходимо определять взаимосвязь контроллинга маркетинга и сбыта с процессами планирования и контроля, бюджетирования и информационной системой.

Все эти действия нацелены на совершенствование методов управления предприятием. Автор имел целью разработать универсальный базовый инструментальный контроллинга маркетинга и сбыта, предложить новые подходы к решению существующих проблем. Данное исследование призвано подвести научную базу под те процессы и тенденции, которые происходят на практике, проанализировать их и спрогнозировать дальнейшее развитие.

Таблица 1

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Стратегические цели	Показатель
<b>Перспектива "Финансы"</b>	
Обеспечение последовательного роста прибыли	Темп роста прибыли
Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Доля совокупных затрат на маркетинговую и сбытовую деятельность в обороте
	Структура затрат на маркетинговую и сбытовую деятельность
Продолжить рост на национальном рынке	Совокупный оборот
	Эффективность продаж
	Ценовая эластичность рынка
<b>Перспектива "Клиенты"</b>	
Повысить качество предлагаемых товаров или услуг	Оценка имиджа клиентами
	Уровень брака
Увеличить долю рынка по производимым продуктам	Изменение доли рынка
	Структура оборота
	Темп роста оборота
	Оборот на одного клиента
Получение доли рынка по новым продуктам	Структура заказов
	Доля рынка
	Портфель заказов
	Структура клиентов

Стратегические цели	Показатель
Повысить удовлетворенность клиентов	Индекс приверженности клиента
	Индекс ценности клиента
	Индекс удовлетворенности клиента
	Доля оборота ключевых клиентов
	Доля повторных продаж
Повысить удовлетворенность клиентов	Относительная цена
	Доля скидок
<b>Перспектива "Бизнес-процессы"</b>	
Сократить время обработки заказа	Доля заказов со временем обработки менее 15 минут
	Доля заказов со временем производства менее 3 дней
Повысить внутреннюю ориентацию на клиента	Успех предложения
	Индекс опроса сотрудников
Использовать эффект синергии	Затраты на персонал маркетинга и сбыта в процентах от реализации
	Отчет о синергии
<b>Перспектива "Потенциал"</b>	
Повысить мотивацию сотрудников	Гибкость кадров
	Оценка мотивации
Улучшить компетенции в сфере маркетинга	Значения оценок результатов в сфере маркетинга и сбыта
	Число заказов, поступивших через интернет

### 3. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ.

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях

1 *Солнце А Э* Интеграция в систему управления предприятием контроллинга маркетинга и сбыта // Вестник ИНЖЭКОНа, сер Экономика 2007 Вып 5(18) – 0,3п л

Статьи, опубликованные в прочих изданиях

2 *Солнце А Э* Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления предприятием // Современные проблемы экономики, социологии и права Сб науч ст асп СПбГИЭУ Вып 1 / Отв ред Е Б Смирнов и др – СПб СПбГИЭУ, 2007 – 0,16 п л

3 *Солнце А Э* Новое поколение сбалансированной системы показателей динамические карты стратегий // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством Сб науч ст асп СПбГИЭУ Вып 16 / Отв ред Е Б Смирнов и др – СПб СПбГИЭУ, 2006 – 0,16 п л

4 *Солнце А Э* Насколько контроллинг необходим маркетингу? // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством Сб науч ст асп СПбГИЭУ Вып 15 / Отв ред Е Б Смирнов и др – СПб СПбГИЭУ, 2006 – 0,19 п л

5 *Solntse A E* Rolle des Marketing – Controlling in der Unternehmensführung Text presentations of the 3rd international student conference 18 march 2003 - Тез докл / Отв Ред Е Н Флауэр, В А Маевская – СПб СПбГИЭУ, 2003 – 0,06 п л